

**Ulrich Pröll<sup>1</sup>, Erika Schumacher<sup>2</sup>**

## **Fit bis zur Rente? Gesundheitsmanagement im freiberuflichen Arbeitsleben<sup>3</sup>**

Auf den Märkten der meisten Freien Berufe weht ein immer rauerer Wind. Vor allem Ein-Personen-Unternehmen und kleine Beratungs- und Dienstleistungsbüros wissen ein Lied davon zu singen: Schrumpfender Markt, wachsende Konkurrenz der Anbieter, knappe öffentliche und private Kassen machen es außerhalb weniger Marktnischen immer schwieriger, auskömmliche Honorare für die eigenen Dienstleistungen durchzusetzen. Marketing und Akquisition nehmen immer mehr kostbare Zeit in Anspruch, knapp kalkulierte Aufträge und Projekte verschärfen das Arbeitstempo. Ständiger Termindruck, unübersichtliche Anforderungssituationen, rasche Wechsel von Über- und Unterbeschäftigung, überlange Arbeitszeiten, Informationsüberflutung, immer mehr „schwierige Kunden“ – hier braut sich für viele „flexible Dienstleister“ ein auf Dauer schwer verträglicher Belastungscocktail zusammen. Das Gefühl anhaltender wirtschaftlicher Unsicherheit und die Befürchtung, eigene professionelle Qualitätsstandards nur noch schwer durchhalten zu können, verstärken den beruflichen Stress.

Für kurze Zeit, auf der „Sprintstrecke“, scheinen insbesondere jüngeren Freiberufler/innen solche Situationen wenig auszumachen. Der Marathonlauf eines ganzen Berufslebens ist damit aber nicht durchzustehen. Allzu leicht verfestigen sich schädigende Bewältigungspraktiken: Bis zur „Arbeitssucht“ übersteigerte Leistungsbereitschaft, Verlust der beruflichen Souveränität („Hamsterrad-Syndrom“), mangelnde Achtsamkeit gegenüber Signalen des eigenen Körpers und Vernachlässigung des Außerberuflichen (Freizeit, Familie, Freunde). Es kommt zu einem systematischen Raubbau an den eigenen Ressourcen und die Anfälligkeit für typische Stressfolgen wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder das berufliche Ausbrennen (Burn-Out) nimmt deutlich zu. „Gesundheit ist nicht alles, aber alles ist

---

<sup>1</sup> Dr. Ulrich Pröll ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität Dortmund. Langjährige Forschungs- und Beratungstätigkeit im Bereich „Arbeit und Gesundheit“.

<sup>2</sup> Dipl.-Ing. Erika Schumacher arbeitet freiberuflich als Architektin und als Dozentin für Management-Techniken, unter anderem für die Akademie der AKNW.

<sup>3</sup> Der Artikel wurde im Rahmen einer Kooperation des BMBF-Projektes PräTrans ([www.gesundheit-unternehmen.de](http://www.gesundheit-unternehmen.de)) mit der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen als thematischer Impulsgeber verfasst. Er wurde zur Veröffentlichung im Deutschen Architektenblatt angenommen und ist in Heft 1/2008 erschienen.

nichts ohne Gesundheit“: Insbesondere von der von Vielen so geschätzten Autonomie einer freiberuflichen Tätigkeit bleibt bei geschädigter Gesundheit nicht mehr viel übrig, gesundheitliche und beruflich-wirtschaftliche Krise gehen dann oft Hand in Hand.

So oft wir uns selbst und gegenseitig „Gesundheit“ wünschen und so sehr „Prävention“ inzwischen als Zauberformel in aller Munde ist – im freiberuflichen Alltag scheint aller Anfang besonders schwer. Denn Prävention funktioniert nicht ohne Reflexion, die wiederum ist in der Alltagsmühle nur schwer unterzubringen: Was bedeutet eigentlich „nachhaltig“ für meine individuelle berufliche Perspektive? Welche Gesundheitsrisiken sind in meinem Berufsalltag und meinem persönlichen Arbeits- und Lebensstil strukturell angelegt und verdienen meine kritische Aufmerksamkeit? Was darin hält mich wiederum gesund, gibt mir Kraft und Motivation und ist deshalb besonders schützenswert?

Moderne Gesundheitswissenschaft und praktische Gesundheitsförderung stellen für diese Reflexion und die darauf aufbauende gezielte Gesundheitsprävention einige zentrale Themen in den Mittelpunkt. Sie haben sich vor allem bei flexibler Dienstleistungsarbeit als strategische Schlüsseldimensionen nicht nur des beruflichen Gesundheitsmanagements, sondern auch des beruflichen und unternehmerischen Erfolges erwiesen. Der Stellenwert dieser Themen im beruflichen Gesundheitsmanagement wird nachfolgend kurz erläutert und durch Hinweise auf weiter führende Online-Informationsquellen ergänzt.

### **Unternimm Dich selbst - Prinzipien erfolgreicher Selbstführung**

Das Thema „Selbstführung“ oder „Selbstmanagement“ nimmt inzwischen sowohl in der Gesundheitsförderung als auch in der Management-Literatur breiten Raum ein. Dabei werden zumeist drei Ebenen angesprochen:

#### *Ziele – Orientierung – Perspektive*

Hier geht es darum, sich Klarheit über die ganz persönlichen beruflichen Ziele und Interessen zu verschaffen, diese im Alltagsgeschäft nicht aus den Augen zu verlieren und sie gelegentlich an der Wirklichkeit nachzujustieren.

#### *Selbstmotivation*

„Große“ und längerfristige Ziele geben dem Alltagsgeschäft Richtung und Sinn. Selbstmotivation dagegen ist die Kunst, dies in die Energie zu übersetzen, die man jeden Tag aufs Neue zur Überwindung von Widerständen, zur Bewältigung von Anforderungen und Belastungen benötigt. Auf Dauer sind hier positive, lustbetonte Anreize wie Spaß an der Sache, befriedigende Arbeitsbedingungen, anregende Zusammenarbeit, Selbst-Belohnungen am wirksamsten.

#### *Selbstregulation*

bezeichnet die Fähigkeit, aktiv Bedingungen herzustellen, die eigene Bedürfnisse befriedigen und inneres Gleichgewicht und Wohlbefinden zur Folge haben. Gute Selbstregulation schließt z.B. ein,

- die Signale des eigenen Körpers wahr zu nehmen und konsequent zu reagieren (z.B. Stress-Symptomen mit Änderungen der Arbeitssituation und Entspannungstechniken zu begegnen);
- sich selbst zu belohnen (z.B. durch angenehme Rituale im Arbeitsalltag);
- Rückmeldung durch andere zu suchen, ohne sich von Fremdurteilen abhängig zu machen;
- eigene Fähigkeiten realistisch einzuschätzen;
- Grenzen zu erkennen und klar zu kommunizieren
- überzeugend „Nein“ sagen zu können, wenn durch Arbeitsanforderungen die eigene Integrität gefährdet ist;

Weiter führende Informationen und praktische Anregungen zur Selbstführung bietet z.B. die Website [www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de). Auch die Akademie der AKNW hat im Sommer 2007 ein Tages-Seminar zu diesem Themenkomplex durchgeführt.

### **Schädlichen Stress erkennen, vermeiden, bewältigen**

„Stress“ ist für die meisten ein Sammelbegriff für Hektik, Überforderungsgefühle, unkontrollierbare Situationen, unangenehme Erlebnisse oder ständig enttäuschte Erwartungen. Eigentlich ist Stress eine natürliche und nützliche Reaktion des menschlichen Organismus auf Reize, Anforderungen oder Bedrohungen der Umwelt. Er gehört deshalb zum normalen Leben und richtig „dosiert“ spornt er die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit an. Schädlicher Stress entsteht dann, wenn einem die Anforderungen über den Kopf wachsen und keine Mittel und Wege in Sicht sind, diese Anforderungen zu bewältigen. Hält diese Anspannung über längere Zeit an, können ernsthafte körperliche und psychische Erkrankungen entstehen.

Entscheidend für den Umgang mit Stress ist

- das Phänomen Stress besser zu verstehen und schädlichen Stress bei sich selbst und im Mitarbeiterteam frühzeitig zu erkennen,
- schädlichem Stress durch Verbesserungen des Arbeitsumfeldes und der Kommunikation im Arbeitsprozess vorzubeugen,
- Techniken zu beherrschen, mit denen sich die gesundheitlichen Auswirkungen von Stress-Situationen besser bewältigen lassen.

Vertiefende Informationen und nützliche Hilfsmittel (Checklisten, Handlungsanleitungen) zum Thema Stress finden sich z.B. auf der Online-Plattform

[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch) und [www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de) (>gesundheitsvorsorge>vorsorge stress).

### **Beruf und Arbeit sind nicht alles – Work-Life-Balance**

Die flexible Arbeitswelt setzt immer mehr auf hohe Einsatzbereitschaft der ganzen Person für die Erwerbs- und Berufsarbeit. Unregelmäßige und ausgedehnte Arbeitszeiten, Erschöpfung und Passivität nach der Arbeit oder das Mitnehmen von Arbeit nach Hause – sei es in der Aktentasche oder als Sorgen und Probleme „im Kopf“ – sind für viele ein Dauerzustand geworden. Gerade vielen Freiberufler/innen und Selbstständigen gilt die Unterordnung des Alltagslebens unter den Beruf als „normal“. Leicht gerät dabei aus dem Blick, wie wichtig Aktivitäten jenseits der Erwerbsarbeit für den gesamten Lebenszusammenhang sind – auf Dauer auch für Arbeitsfreude und Leistungsfähigkeit:

- Familie, Freunde und angenehme soziale Kontakte im Allgemeinen geben emotionalen Rückhalt, fangen einen auf, auch wenn es im Beruf Probleme gibt.
- Hobbys und kulturelle Betätigung, gesellschaftliche und politische Interessen fördern Talente und befriedigen menschliche Grundbedürfnisse, für die bei der Arbeit meist wenig Platz ist.
- Freizeit bietet Freiräume für Erholung, Entspannung und Selbstbesinnung auf persönliche Neigungen und Perspektiven.
- Sport, Fitness und Wellness, also „Selbsterneuerung“ im engeren Sinne, haben ebenfalls hier ihren Platz.

Diese außerberuflichen Aktivitäten und Interessen erfordern ihrerseits Zeit und Energie („Investitionen“), damit sie ihre schützende und ausgleichende Funktion auf Dauer behalten. Ganz besonders gilt dies für soziale Beziehungen und Kontakte, die ständig gepflegt und erneuert werden müssen. Anregungen zur Selbstüberprüfung, zum Nachdenken und praktische Tipps finden sich z.B. unter [www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de), [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de) (lust aufs leben>beruf & karriere) und [www.arbeit-leben-zeit.de](http://www.arbeit-leben-zeit.de).

### **Zeitmanagement und Selbstorganisation: Bei der Arbeit konzentriert und gelassen bleiben**

Je knapper und wertvoller die Ressource Zeit wird, um so mehr kann der Umgang mit ihr zu einer Quelle ernster gesundheitlicher Probleme werden. Andauernder Zeitnotstand behindert die Kontrolle über die Arbeit und das Erleben, souverän mit Anforderungen umgehen zu können. Deshalb sind sich Stressforscher und Management-Experten weitgehend einig, dass sich einige Minuten täglichen Zeitmanagements mit hohem Zeit- und Gesundheitsgewinn amortisieren.

Ziel eines Zeitmanagements“ in diesem umfassenderen Sinne sollte sein,

- eigene Motivation und Ziele zu kennen
- Prioritäten setzen und danach zu handeln
- bei der Vielfalt der Informationen den Überblick zu behalten
- belastende und störende Zeitverluste („Zeitdiebe“) in den Arbeitsabläufen zu erkennen und zu verringern;
- unrealistische und unzumutbare Zeitvorgaben und Arbeitsplanungen möglichst schon im Ansatz zu vermeiden;
- die individuelle Belastungskurve so gut wie möglich an den persönlichen Leistungsrhythmus anzugleichen;

Auch hierzu bieten die Websites [www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de) und [www.tk-online.de](http://www.tk-online.de) (Iust aufs leben>beruf & karriere) nützliche Informationen und Hilfestellungen. Das Themenfeld Projekt-, Zeit- und Selbstmanagement ist auch im Fortbildungsangebot der Akademie der AKNW fest verankert und trifft auf eine lebhaft Nachfrage ([www.akademie-aknw.de](http://www.akademie-aknw.de)).

Die hier beschriebenen Kompetenzen zur positiven Bewältigung beruflicher Anforderungen und Belastungen rücken immer mehr in das Zentrum des beruflichen Gesundheitsmanagements. Daneben behält aber auch die Optimierung von Arbeitsplatz und Arbeitsumwelt (Büro- und Software-Ergonomie, Lärm, Licht, Klima usw.) erhebliche Bedeutung für eine gesunde Arbeitssituation. Und auch die klassische individuelle Gesundheitsvorsorge (gesunde Ernährung und Bewegung, Fitness, regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen usw.) schafft eine wichtige Grundlage für nachhaltig hohe Arbeits- und Lebensqualität.